

Henkilöstökokemus liikevaihdon ja tuloksen rinnalle

Juho Seppälä



Tekijä(t) Juho Seppälä	
Koulutusohjelma Tietojenkäsittelyn koulutusohjelma	
Raportin/Opinnäytetyön nimi Henkilöstökokemus liikevaihdon ja tuloksen rinnalle	Sivu- ja liitesivumäärä 30 + 39
<p>Tämän tutkimuksen tavoitteena oli toteuttaa Zalaris HR Services Finland Oy toimeksiantona suomalaisia henkilöstöjohtamiseen liittyviä innovaatioita kolmen eri tapauksen kautta joulukuun 2017 ja toukokuun 2018 välisenä aikana. Tutkimuksesta on rajattu pois kansainvälinen markkina, kansainvälisen ja kotimaisen lainsäädännön vaikutus teknologiaan ja kvantitatiivisten menetelmien käyttö osana tutkimustyötä.</p> <p>Työn viitekehyksenä on suomalaisiin yrityksiin vaikuttavat globaalit trendit johtamisen, osaamisen ja henkilöstökokemuksen osalta. Tutkimuksen teoriapohjana on käytetty kansainvälistä tutkimustietoa ja kotimaista tiedekirjallisuutta.</p> <p>Tapaustutkimuksena toteutettu opinnäytetyö on suoritettu vuosien 2017-2018 aikana kohdeyrityksessä. Organisaatioista on kerätty laadullista tutkimustietoa haastattelulla sekä tekemällä havaintoja toimintaympäristöstä.</p> <p>Opinnäytetyöhön on haastateltu edellä mainitun kolmen lisäksi Elisan, Tiedon, Telian, Finnairin, Lahti Energian, Pori Energian, Napapiirin Energian ja Veden, SAP:n, Digian ja Siilin edustajia. Tarkoituksena selvittää onko kyseessä vain yrityskohtainen tapa toimia vai laajempi ilmiö. Tutkimuksen aikana toteutettiin yhteensä 15 haastattelua, 3 haastatteluista sisälsi useamman, kun yhden haastateltavan ja yksi haastattelu oli asiantuntijahaastattelu. Yhteensä haastateltuja henkilöitä oli 20. Haastatteluista saadun datan analysoinnin perusteella voidaan todeta, että kyse on laajemmasta muutoksesta joka koskettaa laajasti suomalaisia yrityksiä, sen sijaan että se olisi vain yksittäisten yritysten haasteita tai toisaalta innovaatioita.</p> <p>Tutkimustavoitteet on saavutettu, koska kotimaisesta markkinasta ja kansainvälisessä tutkimuksessa esitettyjä trendejä löydetty ja paikannettu konkreettisella tasolla. Lisäksi tutkimustiedon perusteella on kyetty toimeksiantajalle tekemään tuote- ja palvelukehitystä sekä myynti- ja markkinointitoimenpiteitä koskettavia investointeja. Investointien tehokkuuden näkökulmasta tutkimus on antanut työkaluja investointien suuntaamiseen, kuten markkinointiviestinnän ja myynnin suunnitteluun. Tästä osoituksena on osana tutkimusta laadittu asiantuntija-artikkeli, joka pohjautuu vahvasti tutkimuksen kautta saatuihin tietoihin. Artikkelin julkaisuaikakohta on arviolta kesä 2018.</p>	
Asiasanat Henkilöstökokemus, johtaminen, innovaatio, osaaminen, työhyvinvointi, teknologia	

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Henkilöstökokemus osaksi strategiatyön ydintä.....	1
1.2	Tutkimusongelma.....	3
1.3	Tutkimusmenetelmä ja rajaus.....	3
1.4	Tutkimusprojektin toimeksianto ja toteutus	4
1.5	Tutkimuksen tietopohjan rakentaminen.....	5
2	Henkilöstökokemus liikevaihdon ja tuloksen rinnalle.....	6
2.1	Miten esimies palvelee alaisiaan?	7
2.2	Mitä tulevaisuuden työntekijä arvostaa johtamisessa?	8
2.3	Osaamista kehitettävä osana yrityksen johtamista	9
3	Teknologian rooli henkilöstökokemuksen parantamisessa	11
4	Case Vincit – Voiko johtaminen muuttua työntekijöiden palveluksi?	13
4.1	Työntekijältä palvelupyyntö esimiehelle verkkopalvelun kautta.....	13
4.2	Miten LaaS luo arvoa liiketoiminnalle?	14
4.3	LaaS merkitsee johtamisen suurta murrosta.....	15
4.4	Johtaminen yksilöllisenä palveluna – Vincit LaaS.....	15
5	Case Academy – Kiihdytetty oppiminen	16
5.1	Käytännön tekemistä luentojen sijaan.....	17
5.2	Koulutus takaa työpaikan.....	17
5.3	Accelerated Learning, kiihdytetyn oppimisen -koulutusohjelma	18
6	Case Heltti - Työterveyden uudistaja tarjoaa kumppanuutta ajatustyöläisille	19
6.1	Aivoergonomia hyvinvoinnin tukipilari	19
6.2	Terveystenhuolto muuttuu entistä ennakoivammaksi.....	20
6.3	Heltti Oy	21
7	Tutkimustulosten yhteenveto	23
7.1	Kuinka moderni henkilöstöhallinto tukee omistaja-arvon kasvua?	23
7.2	Miten henkilöstön johtamiseen vaikuttavat innovaatiot ja toimintaympäristö muokkaavat perinteistä henkilöstöhallintoa?	24
7.3	Miten teknologia tukee ja mahdollistaa modernin henkilöstöhallinnon arvontuotannon?	24
7.4	Tutkimuksen tavoitteiden saavuttaminen	25
8	Pohdinta.....	27
	Lähteet	28
	Liitteet.....	30

1 Johdanto

Tämän tutkimustyön aiheena on globaalien HR-trendien kuten moderni johtaminen, osaamisen transformatio, ihmisten työhyvinvointiin ja teknologiaan liittyvien käytännön tason esimerkkien paikallistaminen suomalaisesta markkinasta. Tutkimuksen toteuttamisen aloittaminen perustui kansainväliseen tutkimustietoon, muodostaen osan tämän tutkimuksen lähdemateriaalista. Lisäksi Zalaris Oy:n kansainvälinen yhteisö, kumppaniverkosto ja asiakkaat ovat tuoneet viestiä käynnissä olevasta muutoksesta, joka muuttaa perinteistä johtamista, tuo haasteita osaamisen hallintaan ja kehittämisen tehokkuuteen sekä asettaa henkilöstökokemuksen keskiöön. Samaan aikaan on suomalaisessa mediassa uutisoitu näkyvästi Vincit Oy:n, Academy Oy:n ja Heltti Oy:n kaltaisista toimijoista, mitkä ovat lähteneet ensimmäisinä reagoimaan muutokseen. Kaikki tämä yhdessä loi edellytykset toimeksiantosopimuksen syntymiselle ja tutkimustyön aloittamiselle.

1.1 Henkilöstökokemus osaksi strategiatyön ydintä

Asiakaskokemuksen kehittäminen on noussut parin viime vuosikymmenen aikana keskeiseksi osaksi yritysten strategiatyötä. Samaan aikaan IT-organisaatiot ovat sulautuneet erillisistä organisaatioista kiinteäksi osaksi liiketoimintoja.

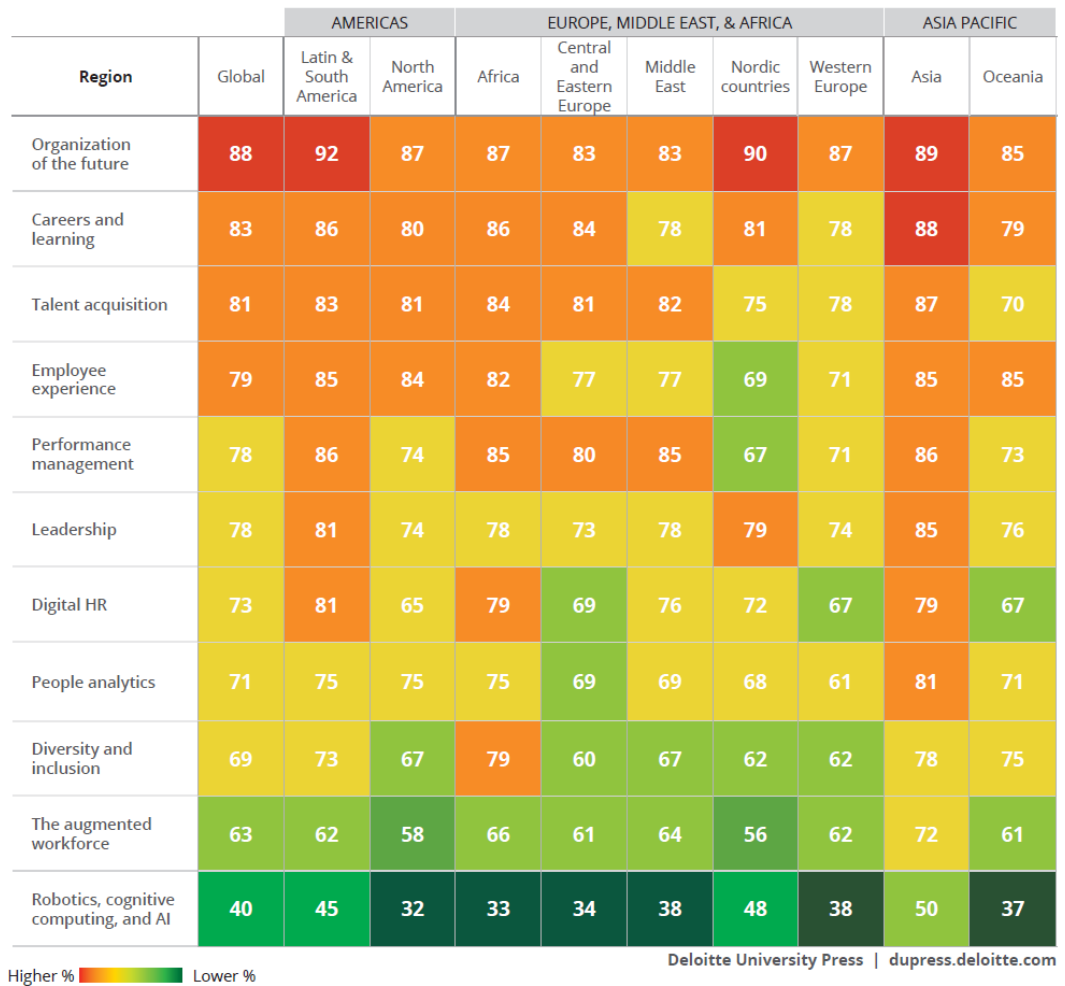
Asiakkaiden merkityksen korostaminen liiketoiminnassa on ollut oikea ja tarpeellinen kehityssuunta. Samalla voidaan kuitenkin kysyä, onko henkilöstön osuus jäänyt strategioita laadittaessa liian vähälle huomiolle. Työntekijät ovat lopulta kuitenkin se joukko, jotka vaikuttavat asiakkaisiin ja toteuttavat yrityksen strategiaa käytännössä.

Tämän hetkessä liiketoiminnan kehittämistä koskevassa keskustelussa teemoiksi ovat nousseet henkilöstökokemus, osaajat ja ihmiset. Yritysten HR-asiat ovat IT-toimintojen taapaa alkaneet siirtyä lähemmäksi liiketoimintojen ydintä.

Tapauksissa, joita tutkimuksessa esitellään, tuetaan kulttuurin rakentumista toimialalle epätyypillisellä organisoitumisella, jossa työntekijöille annetaan valta ja vastuu tehdä päätöksiä hyvin itsenäisesti. Zalariksen rooli palvelu- ja teknologiatoimittajana HR-toimialueen muutoksessa on toimia yritysten neuvonantajana ja tarjota teknologisia ratkaisuja kasvavien ja kansainvälistyvien yritysten HR-prosessien yhtenäistämiseen.

Kuten Deloitte Global Human Capital Trends-tutkimuksesta käy ilmi, löytyvät tässä tutkimuksessa esitellyt tapaukset myös Deloitte tekemistä havainnoista. Kuvassa yksi (Kuva 1, 2) kuvataan HR-toimialueen trendejä maantieteellisen sijainnin perusteella. Pohjoismai-

den osalta kolmen kärjen muodostaa moderni johtaminen ja organisoituminen sekä urakehitys ja osaaminen. Työhyvinvointi voidaan kytkeä tulevaisuuden organisoitumiseen ja johtamiseen sekä teknologian rooli on painotuksesta huolimatta ilmeinen. (Deloitte 2017)



Kuva 1: Trendin tärkeys per maantieteellinen alue (Deloitte 2017)

Toimialueesta riippumatta on aika muuttaa perinteistä johtamista sekä nopeuttaa ja tehostaa osaamisen kehitykseen liittyviä toimintamalleja. Ihmisten ollessa tulevaisuuden yrityksen strategisimpia kilpailutekijöitä, tärkeintä on parantaa ihmisten työkykyä niin henkisesti kun fyysisessä hyvinvoinnissa.

1.2 Tutkimusongelma

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on vastata annettuun tutkimusongelmaan:

- **Kuinka moderni henkilöstöhallinto tukee omistaja-arvon kasvua?**

Siten tutkittavina kohtina ovat: liikevaihto, kannattavuus, asiakastyytyväisyys, henkilöstötyytyväisyys.

- **Miten henkilöstön johtamiseen vaikuttavat innovaatiot ja toimintaympäristö muokkaavat perinteistä henkilöstöhallintoa?**

Siten tutkimuskysymyksessä otetaan kantaa muun muassa osaamistarpeiden nopea uudistuminen, esimiestyön muutos, työn tekemisen muutos, luovuuden mahdollistaminen, sosiaalinen media.

- **Miten teknologia tukee ja mahdollistaa modernin henkilöstöhallinnon arvontuotannon?**

Tutkimuskysymyksessä näkökulma on ”teknologian yhdistäminen innovaatioihin”.

1.3 Tutkimusmenetelmä ja rajaus

Tutkimusmenetelmäksi on valittu kvalitatiiviset tutkimusmenetelmä perustuen vahvasti yrityshaastatteluiden ja tarjoamaan tietoon. Yrityshaastatteluiden tarkoituksena on tunnistaa käytännön tason konkreettisia esimerkkejä globaalien trendien olemassa olost ja HR-toiminnan muutoksesta perustaen nämä kolmeen tarkennettuun tapaukseen ja muuhun lähdemateriaaliin.

Opinnäytetyötä varten haastattelin 13 yhtiötä ja 20 yritysten vastuuhenkilöä eri toimialueilta. Selvityksessä tutkimus kytkee HR-toiminnan vallitsevia trendejä eli johtamisen muroksen ja modernin organisoitumisen (Organization of the Future), osaamiseen liittyvät kysymykset (Careers & Learning) ja henkilöstökokemuksesta (Employee Experience) huolehtimisen teknologiaan. Esittelen kolme käytännön esimerkkiä liiketoiminnan ja ihmisten tarpeiden yhdistämisestä.

Tapauksista ensimmäinen on Vincit Oyj, joka on IT-toimijoista parhaiten onnistunut myymään ajatuksen perinteisen välijohdon korvaamisesta LaaS-tyyppisellä (Leadership as a Service) johtamisella. (Kuitunen 2017.) Vincit ei suinkaan ole ainoa yritys, joka osana liiketoimintojen johtamista on lähtenyt tälle tielle. Myös esimerkiksi Siili Solutions Oy ja Digia Oyj ovat valinneet samankaltaisen kehityspolun joko kokonaan tai osassa liiketoimintayksiköitään. (Niemi 2017.)

Toinen esimerkki on kiihdytettyyn oppimiseen keskittynyt Academy Oy, jonka liiketoiminnan kova ydin on rakennettu ”koodaamiseen” keskittyvän osaamisen kehittämisen ympärille. Academyn toiminnan rohkeus löytyy heidän palvelulupauksestaan: yritys saa osaa-
van ja motivoituneen työntekijän ja koulutukseen pääsevä henkilö vakituisen työpaikan.

Kolmantena esittelen Heltti Oy:n, jossa terveydenhoitoa ja työhyvinvointia on lähestytty uudesta kulmasta. Heltin yrityskulttuuri nivoutuu ajatuksen ympärille, jossa merkityksellistä on pitää ihmiset terveinä kuin hoitaa jo todettuja oireita tai vaivoja.

Tästä tutkimuksesta on rajattu pois kansainvälinen markkina siltä osin, että tutkimus ei pyri selvittämään esimerkiksi Ruotsin markkinatilannetta. Samoin on rajattu pois kansainvälisen kuten EU-lainsäädännön ja kotimaisen lainsäädännön vaikutusten huomiointi. Näistä esimerkkejä ovat EU:n yleinen tietosuoja-asetus ja kansallinen tulorekisteri, mitkä vaikuttavat tietojärjestelmiin ja toimintaan, mutta eivät estä tai hidasta tarvetta reagoida käynnissä olevaan muutokseen.

Tutkimusmenetelmien osalta tutkimusta suunniteltaessa rajattiin pois kvantitatiivisten menetelmien käyttö perustuen ”hiljaisen tiedon” keräämisen tarpeeseen.

1.4 Tutkimusprojektin toimeksianto ja toteutus

Työstä tehty toimeksiantosopimus yhdessä Zalariksen kanssa kohdistui suomalaisen HR-markkinan muutosten selvittämiseen ja niiden konkreettisen vaikutukseen organisaatioissa. Tutkimus toteutettiin alkaen 1.12.2017 – 31.5.2018, tutkimustyön projektiorganisaatio muodostui tutkijasta, tutkimuksen ohjaajasta ja oikolukijasta.

Projektin tavoitteiden osalta merkityksellistä on ollut se, että tekijä Juho Seppälä toimii kehitysjohtajana Zalaris HR Services Finland Oy:ssä. Seppälän IT-osaaminen ja työkokemus konsultoinnista, myynnistä sekä palvelukehityksen, asiakkuuksien ja erilaisten liiketoimintojen johtamisesta ovat tukeneet tutkimuksen toteuttamista, vaadittavien haastattelujen aikaansaamista, julkaisulupien hankkimista ja opinnäytetyöstä syntyvän artikkelin näkyvyyden varmistamista. Tekijä on vastannut tutkimustyön suunnittelusta, haastattelusta ja toteutuksesta. Lisäksi Viestintätoimisto Teonsana Oy tuki tutkimuksen julkaisutyössä. Ohjaajana Seppälällä on tutkimustyössä toiminut Anne-Maritta Talaslahti. Talaslahdelle kuuluu kiitos tutkimuksen viimeisten metrien saavuttamisesta määräajassa.

1.5 Tutkimuksen tietopohjan rakentaminen

Konkretiavaatimuksesta johtuen tietopohjan rakentaminen aloitettiin erityisesti kohdeyrityksistä ja yrityshaastatteluista. Yrityshaastatteluiden joukosta pyrittiin paikantamaan edellä käyvää ajattelua, poikkeuksellisia innovaatioita ja konkreettista todistetta globaalisti tunnistettujen trendien paikallisesta toteutuksesta. Tässä tutkimuksessa esitellyt yritykset edustavat asioita, joita tutkimuksessa lähdettiin etsimään.

Kansainvälinen materiaali paikannettiin yhdessä Zalariksen kansainvälisen verkoston ja SAP:in kanssa yhteistyössä. Tämän tutkimustyön lähdemateriaaliksi, tehdyn kartoituksen lopputulemana, valikoitui Deloitteen ja Oxford Economicsin tekemät tutkimukset HR-trendeistä ja niiden vaikutuksesta tulevaisuuden työntekemiseen sekä työn tarjoamiseen. Deloitteen tutkimus toimi tutkimustyön käynnistävänä lähdemateriaalina, kuten johdannossa mainitsen. Tämän sain käsiini Zalaris-yhteisön tiedonjakamisprosessien seurauksena. Oxford Economics-tutkimus löytyi SAP-yhteistyön kautta, kun puhuin käynnissä olevasta tutkimuksesta. He opastivat minut kahlaamaan SAP Success Factors-koulutusmateriaalia. Koulutusmateriaalia läpikäydessäni törmäsin sivulauseessa tutkimukseen ja paikansin sen sekä liitin materiaalin osaksi tätä tutkimusta.

Kirjallisuuteen nojaava materiaali löytyi Siili Solutions Oy haastattelun lopputulemana. Eli haastateltava kertoi juuri valmistuneesta väitöskirjasta, joka avaa Siilin omaa organisoitumista ja ottaa kantaa itseohjautuviin asiantuntijatiimeihin eli moderniin johtamiseen. Erkkä Niemen teos on osa tämän työn lähdemateriaalia.

Aiheen tuoreudesta johtuen relevantin aineiston löytäminen on ollut ajoittain haastavaa, mutta saimme lopulta kasaan kehysten joka:

1. Katsoo asiaa kansainvälisestä ja samaan aikaan paikallisesta näkökulmasta.
2. Ottaa kantaa trendeihin jotka aikaansaavat tarpeen muuttua.
3. Ovat otantoina uskottavia ja laajoja.
4. Lähteet ovat luotettavia.

Lisäksi olen kerännyt lähdemateriaalia ajankohtaisista blogikirjoituksista, joista päädyin käyttämään Mikko Kuitusen kirjoittamaan blogia. Uutisia edelläkäyvistä nimityksistä yritysten johtoryhmiin ja osakearvostuksia perustelemaan reagoinnin merkitsevyyttä omistaja-arvon näkökulmasta.

2 Henkilöstökokemus liikevaihdon ja tuloksen rinnalle

Henkilöstökokemuksen parantaminen, ihmisten ja osaamisen korostaminen sekä HR-toiminnan kytkeminen entistä tiiviimmin liiketoiminnan ytimeen edellyttää muutosta yhtiöiden yrityskulttuurissa ja asenteissa. Useissa tapauksissa tarvitaan muutoksia myös nykyisissä liiketoimintaprosesseja tukevissa IT-järjestelmissä.

Henkilöstökokemuksen johtaminen ja kehittäminen edellyttävät, että IT-järjestelmien määrittelyssä korostetaan yrityksen strategian ja kulttuurin merkitystä. Yrityksen on tarkkaan punnittava, mitä tarkoitusta valittu ratkaisu palvelee. Ovatko prosessit ja palvelut sellaisia, että ne voidaan viedä läpi ”ilman klikkauksia”? (Vincit 2018.)






Esimerkiksi esimiespalveluiden saatavuuden kehittäminen ja johtamisen ketteröittäminen voisi tarkoittaa vain yhtä mobiilisovellukseen istutettua nappia, jossa lukee ”Tarvitsen apua!”. Työntekijän painalluksen jälkeen esimiespalveluista otetaan yhteyttä ja apua annetaan kuunnellen ja reagoiden. (Vincit 2018.)

Haastatteluita toteutettaessa haastatellut yritykset totesivat, että ohjaavat yrityksen johtamista entistä ketterämpään suuntaan ja keskittyvät henkilöstökokemuksen parantamiseen. Yhdeksi avainasiaksi nousi hallinnollisten töiden vähentäminen suhteessa luoviin, osaamista kehittäviin tai tuottaviin töihin. Yllä esitetystä hyvä esimerkki on Vincitin LaaS-pohjainen teknologia ja johtamismalli, mikä mahdollistaa kuvattuja asioita. (Vincit 2018.)

Tällaisessa LaaS-tyyppisessä johtamismallissa avunpyyntöjen esittämiseen ei kannata määritellä tarkkoja rajoituksia. Muuten yrityskulttuuri muotoutuu jälleen kerran sääntöjä suosivaksi. Säännöt voivat olla taustalla, kunhan ne suunnitellaan siten, ettei työntekijän tarvitse niiden perusteella liikaa rajoittaa esimiespalvelun käyttöä. Tämä on vain yksi esimerkki, mutta se antaa kuvan suunnasta jonne johtamista tulisi kuljettaa. (Kuitunen 2017.)

Toinen esimerkki turhien työvaiheiden ja hallinnollisten töiden vähentämisestä on HR-asioiden hoitaminen mobiilisti. Zalaris Oy:llä kaikki työntekijät voivat mobiilisti kirjata tunnit, kululaskut, poissaolot ja nähdä omat palkkatietonsa sekä henkilöiden yhteystiedot. Tämä mahdollistaa työskentelyn ja hallinnollisten tehtävien hoitamisen ajasta tai paikasta riippumatta. Prosessiin liittyviä klikkauksia voidaan vähentää keinoälyn avulla. Esimerkiksi kuitien älykkääseen lukemiseen on jo ratkaisuja olemassa. (Zalaris 2016.)

Teknologian lisäksi vaikuttaa henkilöstökokemukseen myös muut tekijät. Deloitteen tutkimus antaa hyvän kuvan siitä, mitä muuta tulee huomioida positiivisen henkilöstökokemuksen aikaansaamiseksi, kuten kuvassa kaksi osoitetaan. Näiden tekijöiden aikaansaamiseen tarvitaan ihmisiä, minkä mahdollistajana teknologia on oikeassa roolissa. (Deloitte 2017.)

Simply Irresistible Organization™ model				
				
Meaningful work	Supportive management	Positive work environment	Growth opportunity	Trust in leadership
Autonomy	Clear and transparent goals	Flexible work environment	Training and support on the job	Mission and purpose
Select to fit	Coaching	Humanistic workplace	Facilitated talent mobility	Continuous investment in people
Small, empowered teams	Investment in development of managers	Culture of recognition	Self-directed, dynamic learning	Transparency and honesty
Time for slack	Agile performance management	Fair, inclusive, diverse work environment	High-impact learning culture	Inspiration
Cross-organization collaboration and communication				

Kuva 2: Positiivisen henkilöstökokemuksen avaintekijöitä (Deloitte 2017)

2.1 Miten esimies palvelee alaisiaan?

Palveluiden ja johtamisen kehittäminen vaatii teknologiaa, mutta samalla muutosta yrityksen kulttuurissa ja eritoten esimiesten sekä johtajien ajatusmaailmassa. Voisiko esimiehen työn onnistumista mitata sillä mittarilla, millaista palvelukokemusta hän omille alaisilleen pystyy tarjoamaan?

Henkilöstökokemuksen kehittämisen vaatimukset ovat korkealla. Minkä tahansa palvelun verrokkeja ovat Spotifyn tai Netflixin kaltaiset palvelut, joissa käytettävyys, käyttäjän tarpeen tyydyttäminen ja käyttäjäkokemus on viety äärimilleen. Työntekijät voivat verrata myös pienen startupin yrityskulttuuria ja johtamista isoon kansainväliseen yritykseen ja odottaa näiltä samaa tasoa. Henkilöstökokemuksen ydinajatuksena on päätöksenteon no-

peuttaminen, manuaalisen työn vähentäminen ja joustavuuden lisääminen arkisissa asioissa. Tämä vaikuttaa suoraan työtyytyväisyyteen ja siihen millaisena työntekijä yrityskulttuuriin ja johtamisen kokee. (Kuitunen 2017.)

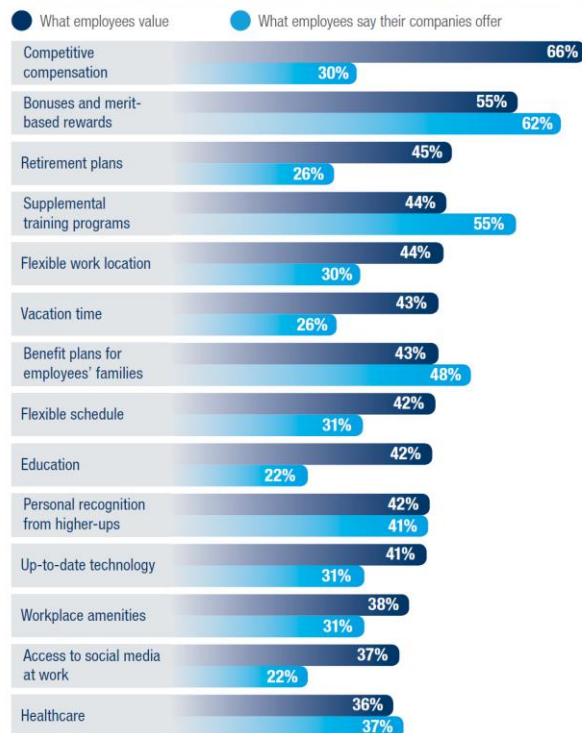
2.2 Mitä tulevaisuuden työntekijä arvostaa johtamisessa?

Johtamisen hukkuminen ja strategian jalkauttamisen puuroutuminen organisaation välita-
soille on valitettavan tuttu ilmiö yritysmaailmassa. Samaan aikaan osaavan työvoiman
saatavuudesta ja pysyvyydestä on tullut organisaatioille iso haaste. Se asettaa johtami-
selle uusia vaatimuksia.

Yrityskuvan ja -kulttuurin on vastattava niihin tarpeisiin, joita tulevaisuuden työvoima ar-
vostaa. Oxford Economics Workforce 2020 -tutkimuksessa ja sen "What matters most at
work"-osiossa on lueteltu 14 asiaa kuvan kolme mukaisesti, joita työntekijät arvostavat
työssään. Kolmen kärjen muodostavat kilpailukykyinen palkka (Competitive compensa-
tion), saavutuksiin ja tavoitteisiin pohjautuvat kannustimet (Bonuses and merit based re-
wards) sekä suunnitelmat eläkkeelle jäämisestä (Retirement plans). Päätelmät perustuvat
5 500 työntekijän ja päättäjän otokseen 27 eri maassa. (Oxford Economics 2016.)

What matters most?

Chart shows share of employees ranking these benefits "important" and "highly important," and share of employees who say their company offers these benefits.



Kuva 3: Oxford Economics Workforce 2020: What Matter Most at Work (Oxford Economics 2014)

Selvityksen mukaan saavutuksiin ja tavoitteisiin pohjautuvat kannustimet ovat nykyisellä työnantajalla työntekijöiden mielestä kunnossa. Sen sijaan kilpailukykyinen palkka ja eläköitymiseen liittyvät suunnitelmat eivät ole riittävällä tasolla. Yrityksen kannalta johdon tehtäväksi jää mahdollistaa näiden asioiden toteutuminen. Kiristyneessä kilpailussa yritysjohdolta vaaditaan monipuolisia taitoja saada ihmisten tarpeiden ja puhtaiden taloudellisten resurssien välinen yhtälö toimimaan. (Oxford Economics 2016.)

Ihmisten tarpeiden huomioon ottaminen osana strategiatyötä on ensiarvoisen tärkeää, mikäli yritys kokee, että tyytyväiset ja motivoituneet henkilöt ovat keskeinen voimavara ja kilpailutekijä. Jokaisen yrityksen kannattaa miettiä niitä edellytyksiä, joilla se voisi esimerkiksi mahdollistaa työntekijöilleen toimialan parhaat palkat. Löytyykö ratkaisu tähän yrityskulttuurin muutoksesta tai robotiikasta johtamisen tukena? Saisimmeko robotiikan avulla vapautettua työpäiväämme sellaista aikaa, mikä antaisi mahdollisuudet yrityskulttuurin ja johtamisen kehittämiseen?

2.3 Osaamista kehitettävä osana yrityksen johtamista

Henkilöstökokemukseen vaikuttaminen ei ole henkilöstöhallinnon vaan koko johdon tehtävä. Tämä perustuu siihen tosiasiaan, että osaavista ihmisistä on koneiden ja keinoälyn aikana kasvamassa yksi yrityksen tärkeimmistä kilpailutekijöistä.

Organisaatioiden on nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä pystyttävä hallitsemaan henkilöstöllä olevaa osaamista. Osaamista on johdettava, sillä vain siten voidaan varmistaa, että yrityksellä on sellaisia henkilöitä, jotka voivat toteuttaa valittua strategiaa. (Pulkinen 2018.)

Nykypäivän johtamisen haasteita on löytää organisaatiosta eri tehtäviin oikeat ja motivoituneet osaajat. Organisaatiot tarvitsevat mentaalista ja kulttuurista muutosta, jossa työntekijälle annetaan mahdollisuus kertoa omista työtehtäviin liittyvistä odotuksistaan. Työntekijöiden tulee avoimesti voida kertoa omista urapolkuun liittyvistä tavoitteistaan ja samalla tunnistaa ne tehtävät mitä organisaatiolla on tarjota. Tähän tarvitaan osaamisen johtamista, jotta organisaatio osaa tunnistaa ja kohdentaa tehtävät sopiville henkilöille. (Pulkinen 2018.)

HR:n näkökulmasta työntekijöiden odotukset tarjoavat mielenkiintoista dataa. HR:n kannalta hyödyllistä tietoa on esimerkiksi se, mihin tehtäviin on eniten ja mihin vähiten tunkua.

Näin voidaan tunnistaa osaamiseen liittyviä kapeikkoja, mutta yhtä lailla potentiaalisia johtajia. (Pulkinen 2018.)

Organisaatiot tarvitsevat avointa kulttuuria eri toimenkuvien suhteen. Se lisää erilaisten tehtävien arvostusta ja auttaa ihmisiä suunnittelemaan omaa urapolkuaan. Yrityksen strategian onnistumisen edellytykset paranevat, kun tiedetään mitä henkilöstö haluaa tehdä. (Pulkinen 2018.)

Yrityksen johdon on hyvä tietää, onko organisaatiossa riittävästi motivoituneita henkilöitä tekemään niitä asioita, joilla strategiaa pitäisi toteuttaa. Lisäksi henkilöihin ja asiakkaisiin liittyvien tietojen yhdistäminen mahdollistaa johtamistyökaluja, joilla voidaan vaikuttaa niin henkilöstö- kuin asiakaskokemukseen. (Pulkinen 2018.)

3 Teknologian rooli henkilöstökokemuksen parantamisessa

Zalariksen tuote- ja palveluportfolio on tuotteistettu henkilöiden ja ihmisten ympärille. Tuote- ja palveluportfolion tuotteistuksen vaatimukset ovat syntyneet strategisen ja operatiivisen HR:n näkökulmasta. Zalaris helpottaa kansainvälisten yritysten arkea tuomalla paikallisen huippuosaamisen osaksi monikansallista toimintaympäristöä. Paikallisuus Zalariksella tarkoittaa sitä, että se kasvaa asiakkaiden mukana maantieteellisesti. Zalaris avasi esimerkiksi vuoden 2018 alkupuolella toimiston Irlantiin, kun yhtiö nimeltä CircleK tarvitsi paikallisuutta ja palveluja kohdemaassa. (Zalaris 2018.)

Strategisessa HR:ssä Zalaris toimii isojen kansainvälisten yritysten kehitys- ja palvelukumppanina rekrytointi-, perehdyttämis- ja oppimisprosesseissa. Tarjoamme ratkaisuja myös henkilöiden työsuhtetietojen, osaamisen ja tavoitteiden hallintaan sekä henkilöstödataan perustuvaan analytiikkaan. Operatiivisessa HR:ssä Zalaris on tunnettu kansainvälisestä ja yhtenäisestä palkkahallinnon alustasta, mikä mahdollistaa henkilöstökokemuksen kehittämisen mobiilista käyttäjäkokemuksesta konkreettiseen palkkatodistukseen asti.

Zalariksen palvelut perustuvat SAP Success Factors & HCM -teknologiaan. Se helpottaa ja tehostaa yrityksen kykyä johtaa ja kehittää omaa henkilöstöä kohti haluttua suuntaa – halutulla tehokkuudella. Tutkimuksen näkökulmasta vastaavat teknologiat ja palvelut ovat kansainvälinen esimerkki teknologian kytkemisestä kansainväliseen liiketoimintaan ja mahdollistaen reagoinnin tässä tutkimuksessa esiteltyihin trendeihin.

”Lähtökohtaisesti SAP Success Factors on täysin läpinäkyvä eli kaikki siellä oleva tieto voidaan tuoda johtamisen tueksi esimerkiksi hyödyntämällä kymmentä eri ihmisiin pohjautuvaa ominaisuutta ja poimimalla ominaisuuksiin perustuen parhaiten soveltuvat ihmiset tarjolla oleviin tehtäviin.” (Mäkelä 2018.)

Perinteisesti läpinäkyvyys on toteutunut ERP-järjestelmissä esimerkiksi tuotantolinjojen ja varastojen hallinnassa, mutta Zalariksen palvelut lisäävät henkilöstökokemuksen johtamisen osaksi yhtälöä. Sen hyödyt ja tuki korostuvat erityisesti kansainvälisessä ympäristössä. Osana ratkaisua ja tuotettavaa palvelua on otettava huomioon eri maissa tapahtuva kehitys, maakohtaiset piirteet ja lainsäädäntö. Maantieteellisesti eri maiden välillä on eroja esimerkiksi siinä, mitä tietoja ihmisistä voidaan käyttää.

Teknologian hyödyntämisestä osana henkilöstökokemuksen kehittämistä on myös toisenlaisia esimerkkejä. Tieto on tuonut tietojärjestelmäratkaisujen rinnalle ihmiskeskeisen digi-

taalisen "Emphatic Building" -palvelun. Se keskittyy työntekijöiden hyvinvoinnin, onnellisuuden ja yksilöllisen suorituskyvyn parantamiseen ratkaisemalla työntekijöiden toimitilojen käyttöön liittyviä ongelmia. Palvelun avulla on helppoa ja nopeaa tarkistaa, missä on vapaa työskentelypiste, onko neuvotteluhuone käytettävissä tai mitä lounasta työpaikkaravintolassa on tarjolla. (Tieto 2018.)

Tieto Empathic Building: Main benefits



Kuva 4: Tieto Empathic Building-hyödyt (Tieto 2018)

Työntekijöillä on enemmän aikaa ja mahdollisuuksia keskinäiseen vuorovaikutukseen ja yhteistyöhön, kun työn tekemiseen liittyvät, aikaa vievät ja tuottamattomat viestintä- ja hallintotehtävät automatisoidaan teknologian avulla. Empathic Building on siten itsessään oiva osoitus teknologian kytkemisestä johtamisen tueksi ja ihmisten arkeen.

4 Case Vincit – Voiko johtaminen muuttua työntekijöiden palveluksi?

Ohjelmistokehityksen asiantuntijayritys Vincit Oyj modernisoi johtamista Vincit LaaS-mallilla (Leadership as a Service). Kyseessä on johtamisfilosofia ja sitä tukemaan kehitetty verkkopalvelu, joka auttaa ihmisiä johtamaan itse itseään entistä paremmin ja organisatiota saavuttamaan strategiset tavoitteensa tehokkaammin. Miten Vincit LaaS muuttaa ihmisten johtamista? (Kuitunen 2017.)

LaaS-mallissa johtaminen on palvelua, jossa yrityksen työntekijöihin suhtaudutaan kuten asiakkaisiin. ”Yhtä lailla kuin yrityksellä on asiakkaita, joille tarjotaan tuotteita ja palveluja, niin johtamisella on kuluttajansa eli työntekijät”. (Kuitunen 20.12.2017) Kuitusen mukaan LaaS voisi tarkoittaa johtamiselle samanlaista muutosta kuin se, että tuotteita ei enää valmisteta kuluttajille pelkästään tuotannon ehdoilla, vaan yksilöllisiin toiveisiin ja odotuksiin vastaamalla.

LaaS-malliin perustuvassa johtamisessa tavoitellaan tilannetta, jossa työntekijät voivat yksilöllisesti ilmaista omat tarpeensa työnantajalle ja saada kysymyksiinsä vastauksia ja haasteisiinsa tukea sekä apua. Hyvien kokemusten myötä ihmiset voivat suositella LaaS-johtamista samaan tapaan kuin mitä hyvänsä palvelua kollegoille, naapureille tai ystäville.

4.1 Työntekijältä palvelupyynnö esimiehelle verkkopalvelun kautta

Vincit on kehittänyt johtamisfilosofiansa tueksi verkkopalvelun, Vincit LaaSin, joka palvelee niin työntekijöitä kuin yrityksen johtoa. Aluksi LaaS-työkalu kehitettiin puhtaasti tällä hetkellä noin 400 henkilöä työllistävän yrityksen omaan käyttöön. Nytemmin Vincit LaaS-mallia ja toisaalta koko ihmisten johtamiseen liittyvää uutta mallia on alettu myydä myös muille yrityksille. Muutamia pilotteja on tähän liittyen jo käynnissä.

”Työntekijä voi jättää esimiehille kohdentuvan palvelupyynnön verkkopalvelun kautta ajasta tai paikasta riippumatta. Pynnön saavuttua esimiespalveluissa toimivat henkilöt ottavat pyynnön työn alle eli järjestävät työntekijälle tarpeeseen vastaavaa palvelua.” (Kuitunen 2017.)

Hän antaa pari esimerkkiä LaaSin itsenäisestä johtamistavasta eli siitä millaisia palvelupyynnöjä työntekijät voivat esittää ja miten johto niihin reagoi.

”Tulevana perjantaina osallistun vapaamuotoiseen tilaisuuteen, sillä työntekijät ovat jättäneet palvelupyynnön kategorialla ’haasta johto’. Tilaisuus järjestetään siis työntekijöiden

toiveesta heidän ja ylimmän johdon välille ja se on tarkoitettu suorien kysymysten esittämiseen. Toinen esimerkki pyynnöstä on 'hissipuhe', joka menee suoraan myynnille ja sen tarkoituksena on kehittää hissipuhetta.”

4.2 Miten LaaS luo arvoa liiketoiminnalle?

Kuitunen korostaa, että LaaS ei saa olla vain henkilöstöhallinnon vastuulla.

”LaaS on olennainen osa liiketoimintaa, joka viime kädessä tähtää asiakaslähtöiseen palveluun ja sitä kautta yrityksen menestykseen. Emme halua työntekijöiden palveluun perustuvalle johtamismallille minkäänlaista hippileirin-leimaa”. (Kuitunen 2017.)

Tutkimustyön edetessä törmäsin Kuitusen esittämään havaintoon ja siitä juonnettuun kysymykseen: ”Voisiko LaaS sitten olla ratkaisu, eräänlainen silta hyvän johtamisen ja työhyvinvoinnin välillä?” Tutkimustyössä ei lähdetty erikseen selvittämään LaaS välistä suhdetta ihmisten työhyvinvointiin, mutta korrelaatio LaaS-johtamismallin ja henkilöstökokemuksen välillä kyetään osoittamaan Vincitille myönnettyillä ”Best Workplace Finland & Europe 2016” tunnustuksilla. (Best Workplace in Europe 2016)

”Organisaatioiden johtamista ja työntekijöiden hyvinvointia selvitettäessä johto korostaa näiden olevan toiminnan keskiössä. Niihin panostetaan enemmän kuin koskaan. Samaan aikaan työntekijät kertovat olevansa entistä kuormittuneempia. Kyse on mielestäni johtamisvajeesta, jossa tuotettu ja koettu johtaminen eivät kohta.”

Gary Hamelin tutkimusryhmä julkaisi vuonna 2016 tutkimuksen yhdysvaltalaisen organisaatioiden johtamispalveluista, jotka eivät tuota mitään arvoa. Näiden tuottamattomien johtamispalveluiden kustannukseksi tutkimuksessa laskettiin 3 triljoonaa dollaria vuodessa, mikä on 17 prosenttia Yhdysvaltojen bruttokansantuotteesta. (Hamel & Michele. The \$3 Trillion Prize for Busting Bureaucracy (and how to claim it) 2016.)

”Tämä juontaa juurensa johtamisesta, joka perustuu tasapäistämiseen. Panostukset eivät voi kohdentua oikein, jos kaikkia työntekijöitä pitää tehtävistä ja vastuista huolimatta johtaa samalla tavalla.” (Kuitunen 2017.)

”LaaS-mallin avulla ihmiset oppivat johtamaan itseään ja näin pienemmällä kuormituksella saavutetaan samat tulokset tai samalla kuormituksella parempia tuloksia kuin perinteisellä johtamisella. Työntekijöitä ei tarvitse eikä voi tasapäistää enää sen jälkeen, kun jokainen oppii johtamaan itseään. Samalla organisaation on sallittava ja mahdollistettava ihmisten huomioon ottaminen yksilöinä erilaisine tarpeineen.” (Kuitunen 2017.)

4.3 LaaS merkitsee johtamisen suurta murrosta

Kuitunen kertoo, ettei heidän yrityksessä varsinaisesti mitata mitään, kuten esimerkiksi asiakas- tai henkilöstötyytyväisyyttä.

”Emme seuraa minkäänlaista trendidataa, vaan ainoastaan tämän päivän tilannetta ja sitä uhkaako jokin huomista. Tämä on mahdollista, koska toimintamme perustuu läpinäkyvyyteen. Näemme joka päivä missä mennään. Puhumme ja keskustelemme asioista tähdäten koko ajan siihen, että huomien on parempi kuin tämä päivä.” (Kuitunen 2017.)

Mutta entäpä työntekijöiden mielipiteet LaaS-mallista? Kuitusen mukaan LaaS-johtaminen ei saanut Vincitin työntekijöissä aikaan varsinaista vastareaktiota. ”Onko malli 100-prosenttisesti omaksuttu, niin ei ole. Malli tarvitsee useita iteraatioita organisaatiossa tullakseen täysin toiminnallistetuksi. Kyse ei ole kertaluontoisesta asiasta, vaan pysyvästä ja radikaalista johtamisen muutoksesta.” (Kuitunen 2017.)

”Vincitin viedessä LaaS-mallia yliopistoihin, kaupunkeihin tai tehtaisiin, niin kyse on evoluution sijaan ollut revoluutiosta. Organisaatioissa on törmätty perinteiseen muutosjohtamisen kitkaan niin palvelua käyttävän eli työntekijöiden tasolla kuin palvelua tuottavan organisaation eli esimiesten keskuudessa.” (Kuitunen 2017.)

4.4 Johtaminen yksilöllisenä palveluna – Vincit LaaS

Tutkimuksen kannalta Kuitusen haastattelusta nostetaan neljä ydinkohtaa, mitkä toimivat LaaS-nimeä kantavan innovaation sydämenä ja dynamona. Zalariksen näkökulmasta näiden asioiden korostaminen omassa tuote- ja palvelukehityksessä sekä markkinointiviestinnässä tulee huomioida:

- Johtamisfilosofia, joka ottaa jokaisen työntekijän yksilönä huomioon.
- Ajattelun pohjalta on kehitetty yksilöllisiin tarpeisiin ja tuloksellisuuteen keskittyvä Vincit LaaS -verkkopalvelu.
- Vincit LaaS on henkilöjohtamisen alusta, joka auttaa johtoa ja HR:ää keskittymään oikeisiin asioihin.
- Vincit LaaS auttaa työntekijää suunnittelemaan omaa tekemistä ja ajankäyttöä, sen avulla voi seurata jaksamista ja varmistaa tekemisen tavoitteellisuuden.

LaaS on itsessään konkreettinen osoitus reagoinnista kansainvälisiin muutostrendeihin. LaaS on samaan aikaan teknologinen innovaatio, jossa on tarkoituksena ollut luoda modernit johtamistoiminnot, käyttäen teknologiaa johtamistoimintojen luonnin mahdollistajana.

5 Case Academy – Kiihdytetty oppiminen

Digitalisaatio on tehnyt lähes jokaisesta yrityksestä toimialasta riippumatta tavalla tai toisella riippuvaisia IT:stä. IT on kiinteä osa monen yrityksen liiketoimintaa. Siksi tarvitaan yhä enemmän osaajia, joilla ohjelmointitaidot ovat hallussa. Academic Workin intensiivikoulutuksia tarjoava sisaryhtiö Academy Finland Oy lupaa paikata IT:hen liittyvää osaamisvajetta kouluttamalla ihmisiä 12 viikossa koodareiksi. Miten tämä lupaus lunastetaan?

”Löysimme omien kartoitustemme myötä Yhdysvalloista erittäin nopeaan ja intensiiviseen oppimiseen tähtäävän ”accelerated learning” -mallin. Siellä on arvioitu, että 12 viikkoa on optima aika uuden oppimiseen. Aika on riittävän pitkä tiedon jakamiseen opiskelijoille, mutta toisaalta se on myös riittävän lyhyt, etteivät opiskelijat polta itseään loppuun koulutuksen aikana.” (Pulkinen 2018.)

Academyn tavoitteena on siis kasvattaa nopeassa tempossa ohjelmistoalaa tuntevia asiantuntijoita. ”Tähtäämme koulutettavien asiantuntijoiden osalta myös laatuun eli koulutukseen valitut henkilöt ovat kyvykkäitä ja motivoituneita tekemään ohjelmistosuunnittelua ja käytännön koodausta. Luomme väylän ihmisille, jotka haluavat kohtuullisessa ajassa, ilman osallistumista vuosien mittaiseen koulutusohjelmaan, siirtyä uudelle uralle IT-alan koodariksi tai asiantuntijaksi.” (Pulkinen 2018.)

Academy painottaa koulutukseen valittavien hakuprosessissa kognitiivisia kykyjä. Loogisen päättelykyvyn sekä numeeristen ja verbaalisten taitojen on oltava yli tiettyjen rajojen, jotta henkilö voi jatkaa hakuprosessissa. Kyvykkyyksien testaamisen jälkeen varmistetaan vielä haastatteluin hakijan motivaatio.

”Henkilön soveltuvuuden arvioimisen tueksi teemme lisäksi persoonallisuus- ja motivaatio-testit.” (Pulkinen, 2018) Academyn ensimmäiseen, syksyllä 2017 järjestetyn koulutusohjelman testeihin rekisteröityi yli 4 000 ihmistä. Näistä 15 prosenttia läpäisi testit ja siitä joukosta noin 400 ihmistä haki itse ohjelmaan. Hakuprosessin edetessä koulutukseen seulottiin mukaan 20 motivoituneinta henkilöä.

Koulutusohjelman kouluttajat puolestaan valitaan kurssikohtaisesti siten, että jokaiselle kurssille saadaan paras mahdollinen osaaminen. ”Academy ei itse työllistä kouluttajia, vaan se tehdään yhteistyökumppaneiden kautta. Opettajat koulutetaan soveltamaan Academyn määrittelemää pedagogista mallia ”The Academy Way”. He saavat siis eväitä siihen, kuinka ”accelerated learning” -mallin mukaista opetusta tulee tehdä, jotta voidaan

varmistaa tehokas oppiminen”, Pulkkinen kertoo. ”Haemme opettajiksi teknisesti lahjakkaita ihmisiä, joilla on toinen jalka liiketoiminnassa ja kiinnostus pedagogiseen puoleen.” (Pulkkinen 2018.)

5.1 Käytännön tekemistä luentojen sijaan

Kiihdytetyn oppimisen -malli lähtee ajatuksesta, että paras tapa oppia on tekemällä, ei pitkiä luentoja kuuntelemalla. Opettajat pitävät maksimissaan 10–15 minuutin perehdytyksen aihealueeseen ja sen jälkeen tartutaan toimeen.

”Olemme mitanneet, että tämän 12 viikon aikana opiskelijat tekevät yli 500 tuntia käytännön koodausta. Kävimme Tukholmassa haastattelemassa Kunliga Tekniska Högskolanin henkilöstöä. Selvisi, että siellä tietojenkäsittelyä opiskelevat koodarit tekevät vastaavan määrän koodausta 3–4 vuoden aikaikkunassa.” (Pulkkinen 2018.)

Ennen varsinaisen 12 viikon koulutuksen alkamista henkilöt suorittavat etäopiskeluna 3–4 viikon esiopiskelujakson. Koulutuksen aikana on viikoittain perjantaisin tekninen testi, joka on läpäistävä. Mikäli testiä ei läpäise, saa henkilö lisätehtäviä viikonlopuksi ja testi tehdään uudelleen maanantaina. Tällä tavoin varmistetaan oppiminen ja asioiden sisäistäminen. Koulutusohjelma päättyy pienryhmissä tehtävän loppuprojektin toteuttamiseen, jossa hyödynnetään koulutuksen myötä saatuja taitoja.

5.2 Koulutus takaa työpaikan

Academyn tarjoama 12 viikon koulutus ei maksa opiskelijalle mitään. Halvasta lystistä ei kuitenkaan ole kyse, sillä mikäli koulutukseen valittu henkilö maksaisi tämän itse, puhuttaisiin noin 15 000 euron kustannuksista. Suomessa ei koulutuksesta ole totuttu maksamaan näin korkeaa maksua yksityisesti.

”Päätimme, ettei ohjelmaan pääse rahalla mukaan. Koska koulutus on maksuton, haluamme seuloa hakijat tiukalla kammalla. Tällä varmistamme, että ohjelmaan tulee aidosti ihmisiä, jotka haluavat oppia uuden osaamisen ja sitä kautta saada uuden suunnan uralleen.” (Pulkkinen 2018.)

Tämän lisäksi Academyn palvelu sisältää lupauksen, että henkilö saa vakituisen työsopimuksen, sillä Academic Work palkkaa jokaisen henkilön ja sitoutuu etsimään hänelle työpaikan omista asiakasyrityksistään. Pulkkinen mukaan ”Tällaista palvelulupaus ei tarjoa yksikään toinen koulutusyhtiö maailmassa. Uskomme omaan konseptiimme niin vahvasti,

että olemme valmiit kantamaan riskit. Osaltaan uskoon vaikuttaa, että tiedämme asiakas-yrityksissä olevat tarpeet tarkasti. Olemme saaneet asiakkailta palautetta, että tällaiselle konseptille on kysyntää.” (Pulkkinen 2018.)

”Loppupeleissä tulee olemaan paljon ammatteja, joissa ei ole merkitystä sillä, mikä tutkinto tai paperi ihmisellä on. Se ratkaisee mitä osaat.” (Pulkkinen 2018.)

5.3 Kiihdytetyn oppimisen -koulutusohjelma

Tutkimuksen kannalta Pulkkisen haastattelusta nostetaan viisi ydinkohtaa, mitkä osoittavat osaamisen kehittämisen ajankohtaisuuden suomalaisessa yhteiskunnassa:

- Sisältää nopeatempoista käytännön oppimista, tiimityöskentelyä ja jatkuvaa palautevuoropuhelua.
- Alkaa huolellisesta rekrytointiprosessista.
- Toteutetaan kokopäiväisesti niin sanotulla bootcamp-formaatilla, tavallisesti kolmen intensiivikuukauden aikana.
- Vastaa yritysten tarpeisiin siten, että koulutetaan sellaisia osaajia, joita Suomen työmarkkinoilta puuttuu.
- Vuonna 2016 Yhdysvalloissa valmistui yli 20 000 ohjelmistosuunnittelijaa ”accelerated learning” tai ”boot camp” -tyyppisten koulutusohjelmien kautta.

Haastattelun perusteella ja siinä esitettyihin faktoihin nojaten, on helppo todeta, että yritysten osaamiseen kehittämisen tehostamiseen vaaditaan vastaavia palveluita. Academy on luonut oman pedagogisen kehyksen, jonka palvelulupaus on niin työntekijälle, kun työnantajalle poikkeuksellisen rohkea. Academyn mallin mahdollistaa taustalla tarkoitusta palveleva teknologia ja siihen liittyvät rekrytointin ja osaamisen hallinnan prosessit, minkä tukevana palvelulupaus on mahdollista antaa. Zalariksen näkökulmasta esimerkki osoittaa, että osaamismarkkinat käyvät kuumina ja niihin liittyy paljon mahdollisuuksia tuoda Zalariksen tuotteita- ja palveluita lähemmäs suomalaisia yrityksiä, kuten esimerkiksi SAP Success Factors-kyvykkyudet osaamisenhallinnan ympärillä. (Pulkkinen 2018.)

6 Case Heltti - Työterveyden uudistaja tarjoaa kumppanuutta ajatustyöläisille

Pöly, melu, värinä, kemikaalit. Nämä olivat keskeisiä teemoja, kun työterveyspalvelut aikanaan syntyivät kaivosteollisuuden tarpeisiin. Nykypäivän ajatustyöläisten terveyttä ja hyvinvointia nakertavat aivan erilaiset rasitteet.

Heltti Oy on lähtenyt ennakkoluulottomasti ja rohkeasti rakentamaan työterveyspalveluja uudentilaiselle liiketoimintamallille. Vuonna 2013 perustettu yritys tarjoaa yhdistettyä terveys- ja hyvinvointipalvelua helposti lähestyttävällä yrityskulttuurilla erityisesti pienissä ja kasvavissa yrityksissä työskenteleville ajatustyöläisille.

”Terveyspalveluala on 100 vuotta toiminut samalla tavalla. Asiakkaiden silmissä isot yhtiöt ovat näyttäneet keskenään identtisiltä, vain yrityksen logo on vaihtunut seinässä.” (Lappi & Rouvinen 2018.)

”Aloimme pohtia, miltä työterveyspalvelut näyttäisivät, jos ne toteutettaisiin iloisemmin ja nuorekkaammin vanhoja luutumia ja hierarkioita tomuttamalla. Kartoitimme asiakkaiden näkemyksiä haastattelujen kautta, kuuntelimme paljon ja puhuimme vähän. Siten uuden-tyyppinen liiketoimintamallimme löytyi.” (Lappi & Rouvinen 2018.)

Lappi korostaa, että uutena ja pienenä yrityksenä heillä pitää olla fokus, jossa voidaan olla aidosti hyviä. ”Kukaan muu terveydenhuollon toimija ei keskity ajatustyöntekijöihin. Siksi uskallan sanoa, että tässä kohderyhmässä olemme Suomen parhaita.” (Lappi & Rouvinen 2018.)

6.1 Aivoergonomia hyvinvoinnin tukipilari

Tämän päivän työssä työntekijän hyvinvoinnin kannalta olennaisia asioita ovat muun muassa työhön liittyvän tietotulvan hallinta, työhön keskittyminen, ergonomia sekä työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen.

”Me puhumme aivoergonomiasta. Heltissä on tällä hetkellä enemmän psykologeja kuin lääkäreitä töissä. Ajatustyöntekijöiden avuntarpeet ovat enemmän henkisen hyvinvoinnin puolella. Avaintemoja ovat, miten voimme tukea työnteontaidoissa, työstä palautumisessa tai stressinhallinnassa.” (Lappi & Rouvinen 2018.)

Sinänsä Heltissä on yhdentekevää, onko asiantuntija lääkäri, psykologi, terveydenhoitaja tai fysioterapeutti. Uniformut on riisuttu pois ja kaikki istutettu yhteisiin tiimeihin palvelemaan asiakkaita.

”Toteutamme terveys- ja hyvinvointipalveluja kokonaan uudesta näkökulmasta. Uskomme, että toimintakulttuurimme on meille kaikkein suurin kilpailuetu suhteessa muihin alan toimijoihin, sillä sitä on vaikea kopioida.” (Lappi & Rouvinen 2018.)

”Omien asiantuntijoidemme rekrytointi perustuu arvoihimme. Odotamme esimerkiksi lääkäreiltä lempeyttä, hehkua, tarmoa ja sopivasti pokkaa, jotta henkilö voi istua meidän kulttuuriin.” (Lappi & Rouvinen 2018.)

Heltin kulttuurin rakentamiseen asiakkaat on kytketty mukaan siten, että asiakaskohderyhmä ja heidän tapansa toimia on profiloitu tarkasti. Heltin palvelut on tämän profiloinnin myötä muotoiltu asiakkaille sopiviksi.

Yritystaipaleensa alussa, aina syksyyn 2017 asti Heltti toimi melko lailla totuttujen toimintatapojen pohjalta. ”Siinä vaiheessa, kun meitä alkoi olla 40 henkeä, oli hahmotettava mikä on meidän tapa toimia ja miten teemme päätöksiä. Olennainen kysymys oli, miten saamme pidettyä pienen firman tunnelman kasvun myötä:” (Lappi & Rouvinen 2018.)

Tämän puntaroinnin myötä Heltin toiminta on organisoitu pallomeriorganisaatioon. Yrityksessä on neljä itseohjautuvaa asiakastiimiä, joilla ei ole esimiehiä. Itseohjautuvassa organisaatiossa kuka tahansa voi tehdä minkä tahansa tehtäviinsä liittyvän päätöksen pidettyään asiasta ensin neuvonpidon niiden henkilöiden kanssa, joilla on päätettävään asiaan asiantuntemusta tai joita päätös koskee. Päätöstä tehdessä neuvot pitää ottaa huomioon, mutta niitä ei ole pakko noudattaa. (Lappi & Rouvinen 2018.)

6.2 Terveydenhuolto muuttuu entistä ennakoivammaksi

Helti Oy:ssä on havaittu, että myös isot terveydenhuollon toimijat ovat heränneet siihen muutokseen, jota aivotyöläisten hyvinvointi edellyttää ja toisaalta siihen, mitä ihmiset terveydenhuoltopalveluilta odottavat.

”Uusia digi- ja hyvinvointipalveluita on tullut markkinaan tarjolle. Tosin ne voivat olla hie- man niin sanottuja ”päälle liimattuja” palveluja, jollei itse toiminnan ydin muutu. Lisäksi va- kuutusyhtiöt ovat tulossa vahvasti terveys- ja hyvinvointimarkkinaan mukaan:” (Lappi & Rouvinen 2018.)

Heltissä toimialan kehittyminen näkyy muun muassa lisäpalveluiden kysynnän kasvuna. Näitä ovat esimerkiksi HR Coach tai Toimistopsykologi-palvelut. ”Näemme seuraavana kehitysvaiheena, että hyvinvointidataan perustuvat palvelut tulevat yleistymään ja näkymään erilaisina ennakoivina palveluina.” (Lappi & Rouvinen 2018.)

”Tästä hyvänä esimerkkinä ovat chat-tyyppiset nopeat ja matalan kynnyksen yhteydenotot. Niiden avulla saamme aikaisemmassa vaiheessa kiinni asiakkaan mahdollisista ongelmista, kuten vaikkapa unenpuutteesta ja siten voimme tarjota sopivaa palvelua:” (Lappi & Rouvinen 2018.)

Entäpä Heltin omat tulevaisuuden näkymät? ”Olemme lähteneet ajatustyöläisistä ja pienemmistä yrityksistä liikkeelle, mutta toimintamme on alkanut kiinnostaa myös isompia yrityksiä. Ääneen sanottu tavoitteemme on, että haluamme vaikuttaa positiivisesti puolen miljoonan ihmisen terveyteen ja että meillä on 100 000 jäsentä.” (Lappi & Rouvinen 2018.)

”Lisäksi olemme kansainvälistymässä nykyisten asiakkaidemme mukana eli uskomme suomalaisen terveysterveyspalveluun ja että siitä voidaan tehdä vientituotetta. Suomalaisella terveysterveyspalvelulla on hyvä mielikuva maailmalla ja oma konseptimme on ainutlaatuinen, joten miksipä ei.” (Lappi & Rouvinen 2018.)

6.3 Heltti Oy

Tutkimuksen kannalta Lapin & Rouvisen haastattelusta nostetaan viisi ydinkohtaa, mitkä osoittavat ihmisten hyvinvoinnin ajankohtaisuuden suomalaisessa yhteiskunnassa:

- Toimintamalli perustuu ennaltaehkäisevään terveydenhuoltoon. Sen lisäksi palveluihin kuuluu yleislääkäritasoinen sairaudenhoito.
- Palvelut organisoitu terveystiimeihin.
- 76 prosenttia terveysterveysasioista voidaan hoitaa etänä.
- 95 prosenttia asiakkaista ajatus- ja tietotyöläisiä.
- Toimipaikat Helsingissä, Espoossa, Tampereella ja Oulussa.

Heltti on kytkenyt teknologian osaksi palveluitaan mahdollistamalla kiireisille ajatustyöläisille mahdollisuuden ottaa etänä lääkäriin yhteyttä mobiiliapplikaatiolla. Lisäksi he keräävät lainsäädännön antamissa rajoissa ihmisistä tietoa, jotta ennakoiva terveydenhuolto olisi mahdollista. Zalariksen palvelujen osalta tulee lähitulevaisuudessa korostumaan ihmisiin liitettävän analytiikan tarve sairaspotilaisten, kehityksen- ja koulutuksen suunnittelun

sekä johtamisen kannalta. Tämä kaikki johtaa lopulta parempaan henkilöstökokemukseen, samaan aikaan mahdollistaen terveemmän elämän yksilöille ja terveemmän työympäristön organisaatioiden sisällä.

7 Tutkimustulosten yhteenveto

Tämän tutkimustyön aiheena oli globaalien HR-trendien kuten moderni johtaminen, osaamisen transformaatio, ihmisten työhyvinvointiin ja teknologiaan liittyvien käytännön tason esimerkkien paikallistaminen suomalaisesta markkinasta. Toteutetut haastattelut ja lähdemateriaali osoittavat, että kyse ei ole yksittäisistä ilmiöistä vaan globaaleista ja paikallisista trendeistä, jotka liittyvät tämän opinnäytetyön tutkimusaiheeseen: ”Henkilöstökokemus liikevaihdon ja tuloksen rinnalle” sekä asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Tutkimustyössä mainittu lähdemateriaali ja teoksissa esitetty teoreettinen viitekehys, antaa vahvan pohjan haastatteluiden datatiedon analysointia varten. Haastatteluista saatujen tietojen analysoinnin perusteella voidaan todeta, että Deloitte (Deloitte, 2017) Pohjoismaisella tasolla tunnistama trendien kolmen kärki (Kuva 1, 2) eli moderni organisaatio ja johtaminen sekä osaamisen ja ihmisten kehittäminen. Näkyvät käytännön tason toteutuksina Vincitin, Academyn ja Heltin kaltaisina innovaatioina sekä erilaisina teknologia sovellutuksina kuten Tiedon esimerkki sivulla 11 erinomaisesti viitoittaa. Samaan aikaan modernista johtamisesta ja organisoitumisesta on alkanut ilmestyä tieteellistä kirjallisuutta, josta Niemen väitöskirja on hyvä esimerkki.

7.1 Kuinka moderni henkilöstöhallinto tukee omistaja-arvon kasvua?

Moderni henkilöstöhallinto, esimerkiksi Vincit ja Siili –tyyppisissä yrityksissä, tukee omistaja-arvon kasvua erityisesti yrityskulttuurin näkökulmasta. Modernilla henkilöstöhallinnolla luodaan yrityskulttuuri, joka houkuttelee parhaita osaajia, saa pidettyä parhaat osaajat ja luotua edellytykset tehokkaalle työskentelylle sekä tyytyväisille asiakkaille. Modernissa organisaatiossa tehokkuuden yksi keskeisimpiä kulmakiviä on hyvin matala organisaatio, missä välijohdon kustannukset eivät rasita kohtuuttomasti yrityksen tuloksentekokykyä ja strategiaan liittyvä viestintä on välitöntä ylimmän johdon ja johdettavien välillä. Tällaista organisoitumista noudattaa tässä tutkimuksessa kuvattujen tapausten osalta Vincit ja Heltti. Tämän lisäksi väitettä tukee Vincitin ja Siilin kaltaisten yritysten osakkeen arvostus suhteessa verokkiyrityksiin, jossa työ on aloitettu, mutta se ei ole vielä valmis. Tällaisia verokkiyrityksiä voisivat muun muassa olla Solteq, Digia ja Innofactor.

7.2 Miten henkilöstön johtamiseen vaikuttavat innovaatiot ja toimintaympäristö muokkaavat perinteistä henkilöstöhallintoa?

Modernin henkilöstöhallinnon lisäksi tulisi puhua modernista johtamisesta eli johtaminen ei saisi olla irrallinen käsite henkilöstöhallinnosta, vaan kuten johdannossa todetaan, on henkilöstöhallinto siirtymässä liiketoimintojen ytimeen, mikä tarkoittaa sen huomiointia elintärkeänä osana johtamista.

Samalla terminologian käyttö on siirtynyt puhumaan ihmisten johtamisesta henkilöstön sijaan. Henkilöstöhallinto ja HR kaipaavat uusia termejä rinnalle, kuvaamaan ihmisten yksilöllisempää ja ihmisiä huomioivampaa johtamista. Tästä hyvänä esimerkkinä voidaan käyttää perinteistä teollisuustoimialan yritystä Nokian Renkaita, joka nimesi Tytti Bergmanin johtoryhmäänsä vastuualueena People & Culture. Tämä on Nokian Renkailla uusi rooli, mutta vastuualue ei ole perinteinen HR, vaan se on ”ihmiset ja yrityskulttuuri”. Nokian Renkaiden tyyppistä linjaa noudatetaan jo monessa muussakin yhtiössä, siten tulevaisuuden linja on siksi, että Bergmanista tuli myös yrityksen johtoryhmän jäsen.

Samaan aikaan Mikko Kuitusen toimitusjohtajuudelle ominainen piirre, on Vincitillä työskentelevien ihmisten mahdollisuus vaikuttaa Mikko Kuitusen kuukausittaiseen palkkaan. Mikko Kuitunen toteaa visionäärisestä mallista seuraavasti Kauppalehden blogissa: ”Minulle maksettavan kuukausipalkan vaihteluväli on 0-10 000 €. Palkan suuruudesta päättää Vincitin hallitus perustuen Vincitin henkilöstön tätä koskevaan äänestystulokseen. Henkilöstö äänestää palkan määrästä kolmen kuukauden välein ja palkka määräytyy aina kolmeksi kuukaudeksi kerrallaan.” Miten tämä toimisi suomalaisissa suurissa pörssiyrityksissä? Mitä se saisi aikaan? Ovat erittäin mielenkiintoisia kysymyksiä ja aika näyttää, miten näitä yhtiöitä luotsaavat johtajat reagoivat käynnissä olevaan muutokseen. (Kauppalehti 2018.)

7.3 Miten teknologia tukee ja mahdollistaa modernin henkilöstöhallinnon arvontuotannon?

Teknologian sidos arvontuotantoon on vahva ja ilmeinen. Yleisesti kun teknologian roolia tarkastellaan, vaikeinta on teknologian käyttötarkoituksen ja tätä kautta arvontuotannon löytäminen perustelemaan investointia. Sama haaste toteutuu, kun puhutaan yrityskulttuurin, henkilöstökokemuksen tai johtamisen kehittämisestä.

Helposti paikannettavia kohteita ovat rekrytoinnin laatu ja tehokkuus, kuten myös käytetty aika perehdytyksen ja tuottavan työn välillä samoin, kun henkilöstön pysyvyys, henkilökierron tehokkuus, osaamisen kehittämisen ajantasaisuus ja sairaspotilaiden vähentäminen.

Lisäksi johtamisjärjestelmästä löytyy helposti kohteita, kun johtamisjärjestelmää rohkeasti muuttamalla ja henkilöiden itseohjautuvuutta lisäämällä, voidaan poistaa kokonaisia välijohtokerroksia.

Vaikeimman kokonaisuuden muodostaa yrityskulttuuri, jonka johtamiseen ja muuttamiseen liittyy muun muassa paljon yrityksen arvoja, yrityksen perustamiseen liittyntä filosofiaa ja ajattelua sekä ylimmän johdon ja hallituksen luontaisia piirteitä, mitkä näkyvät arjen johtamisessa ja vaikuttamisessa. Yrityskulttuuri on kuitenkin näistä kaikista suurin kilpailutekijä, kuten on esimerkiksi osoittanut Toyota, jonka yrityskulttuuria on esitelty lukuisissa teoksissa.

Tässä tutkimuksessa esiteltiin Vincitin ja Tiedon tapaa eli modernisoida johtamista poistamalla organisaatiokerroksia tai tehden kiinteistöstä älykkään hyödyntäen teknologiaa (Kuva 4, 11). Vincitin LaaS-johtamismalli ja Tiedon Emphatic Building ovat osoituksia teknologian sidoksesta halutun yrityskulttuurin mahdollistamiseen.

7.4 Tutkimuksen tavoitteiden saavuttaminen

Tutkimuksella tavoite oli paikallistaa käytännön esimerkkejä globaaleista trendeistä suomalaisessa markkinassa. Tutkimuksen tulokset ovat rohkaisevia ja osoittavat, että rohkealla ja visionäärisellä yrityskulttuurilla ja johtamisella saavutetaan myös kovia liiketoiminta-arvoja, kuten liikevaihdon kasvu, vertailukelpoinen tulos, tyytyväiset asiakkaat ja erinomainen henkilöstökokemus. Samaan aikaan ovat nämä yritykset onnistuneet houkuttelemaan parhaita osaajia ja muokkaamaan omaa työnantajamielikuvaa seksikkääksi ja yleisesti ottaen halutuksi, niin osaajien kun asiakkaiden silmissä.

Tutkimukselle asetetut tavoitteet saavutettiin, jotka tarkoittavat Zalariksen palveluportfolion, myynti- ja markkinointimateriaalin sekä varsinaisen toiminnan suuntaamista kohti tunnistettuja haasteita suomalaisissa yhtiöissä. Työn tärkeys korostuu, kun toimintaa suunnitellaan ja ryhdytään toteuttamaan. Työ antaa suunnan, mitä vasten suunnittelu tulee tapahtumaan. Huomautuksena tutkimuksen lukijalle voidaan todeta, että tutkimusta ei ole toteutettu liittyen yksittäisiin teknologioihin, koska jokaisesta teknologiasta voisi kirjoittaa vastaavan tutkimuksen. Esimerkiksi robotiikka ja keinoäly tämän kaiken mahdollistajana,

on tyypillinen ja pinnalla oleva aihe. Kysymys "Voisiko 'Google Assistant' maksaa jatkossa kaikki palkat, on mielenkiintoinen ja relevantti?" ja joka vaatii täysin erillisen tutkimuksen.

8 Pohdinta

Zalaris Oy:n toimeksiantona on tutkittu suomalaisessa markkinassa tapahtuvaa HR-toimialueen muutosta kolmen erilaisen tapauksen kautta. Kaikissa kyse oli edelläkäyvästä yrityksestä, yrityksen johtamisesta ja oivalluksesta, joka vie jotakin sellaista eteenpäin jota tarvitaan nyt ja tulevaisuudessa. Yrityksissä toimivan johdon rohkeus, antaa esimerkkiä sitoutumisesta jonkin sellaisen eteenpäin viemiseen, joka tässä vaiheessa sisältää monenlaisia epävarmuuksia. Yritykset ovat kaikki visionäärisiä ja innostavia, sisältäen uniikin yrityskulttuurin, joka on vahvasti sidoksissa toimivan johdon tapaan toimia.

On hyvin vaikea keksiä enempää perusteluja lähteä muutokseen mukaan ja ryhtyä systemaattiseen johtamiseen, yrityskulttuurin ja henkilöstökokemuksen uudistamiseen. Sen puolesta puhuvat omistaja-arvo, yrityksessä työskentelevien ihmisten tyytyväisyys, yrityksen kilpailukyky asiakkaiden silmissä ja ihmisten työhyvinvointi.

Teknologia näyttelee suurta mahdollistajan roolia, missä ihmisiin perustuvat tiedot, niiden käytettävyys, ajantasaisuus ja saatavuus ovat päänäyttelijöitä - teknologiamerkkien näytellessä sivuroolia. Teknologiatoimittajista voittavassa roolissa on toimijat, jotka kykenevät tuomaan ihmisiin liittyvät prosessit ja tiedot käyttäjäystävällisesti, kustannustehokkaasti ja kansainvälisesti tarjolle. Kuten edellä todettiin käyttävät ihmiset Spotifyn ja Netflixin kaltaisia palveluja. Yrityksessä työskenteleville ihmisille tulee yrityksen johtamispalvelut saada samalla laatutasolla tarjolle, kuten tulee yrityksen johdolle tuoda työkalut johtaa yrityksessä työskenteleviä ihmisiä rintarinnan valitun liiketoimintastrategian kanssa.

Lähteet

Best Workplace to Work. 2018. Luettavissa: <https://bestworkplaceineurope.com/>. Luettu: 5.6.2018.

Deloitte. 2017. Global Human Capital Trends. Luettavissa: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/central-europe/ce-global-human-capital-trends.pdf>. Luettu: 15.2.2018

Hamel & Zanini. 2016. The \$3 Trillion Prize for Busting Bureaucracy (and how to claim it). Luettavissa: <http://www.garyhamel.com/sites/default/files/uploads/three-trillion-dollars.pdf>. Luettu: 1.4.2018.

Kauppalehti Mikko Kuitunen Blogi. <https://blog.kauppalehti.fi/viivan-alla/kunnes-varhais-elake-meidan-erottaa>. Luettu: 2.6.2018

Kuitunen. 2017. Yrityshaastattelu.

Lappi & Rouvineni. 2018. Yrityshaastattelu.

Mäkelä. 2018. Asiantuntijahaastattelu.

Niemi. 2017. The Impact of Technology on the Strategic Management of a Knowledge-Intensive Project Organization: Action Design Research of a Competence Management System. Luettavissa: <https://aaltodoc.aalto.fi/bitstream/handle/123456789/29074/isbn9789526076522.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Luettu: 27.3.2018.

Nokian Renkaat Oy kotisivut. 2018. Luettavissa: <https://www.nokiantyres.com/company/news-article/tytti-bergman-appointed-to-nokian-tyres-management-team-as-of-april-16-2018/>. Luettu: 2.6.2018.

Oxford Economics. 2014. Workforce 2020. Luettavissa: <https://www.oxfordeconomics.com/workforce2020>. Luettu: 10.12.2018.

Pulkkinen. 2018. Yrityshaastattelu.

Tieto. 2018. Emhatic Building. Luettavissa: https://campaigns.tieto.com/empathicbuilding?gclid=CjwKCAjw6djYBRB8EiwAoAF6od6xs2awzDCIDS9uMc-TQztv67e0xk4DUIB5hhIHWx_fuZpXjJaFlrRoCq4oQAvD_BwE#features. Luettu: 1.6.2018.

Vincit LaaS. 2018. Luettavissa: <https://laas.fi/>. Luettu 1.3.2018.

Yrityshaastattelut tapaustutkimusten lisäksi: Elisa, Tieto, Telia, Finnair, Lahti Energia, Pori Energia, Napapiirin Energia ja Vesi, SAP, Digia ja Siili.

Zalaris. 2016. Katsottavissa: <https://www.youtube.com/watch?v=8pOCsRpYUml>. Katsottu: 1.2.2016.

Zalaris. 2018. Luettavissa: <http://zalaris.com/>. Luettu 1.1.2018.

Liitteet

Liite 1 Vincit Mikko Kuitunen 20.12.2017 (SALAINEN). Sivut 30-32.

Liite 2 Academy Jukka Pulkkinen 15.01.2018 (SALAINEN). Sivut 33-35.

Liite 3 Heltti Timo Lappi ja Anni Rouvinen 1.2.2018 (SALAINEN). Sivut 36-38.

Liite 4 Zalaris artikkeli FI. Sivut 38-53.

Liite 5 Zalaris artikkeli EN. Sivut 54-69.